



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds des
Nations Unies pour la population et
du Bureau des Nations Unies pour les
services d'appui aux projets**

Distr. générale
9 avril 2018

Français

Original : anglais

Session annuelle 2018

Du 4 au 8 juin 2018, New York

Point 15 de l'ordre du jour provisoire

FNUAP – Audit interne et investigation

Fonds des Nations Unies pour la population

**Rapport de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation sur les
activités du FNUAP en matière d'audit interne et d'investigation en 2017**

Résumé

Le présent rapport du Bureau des services d'audit et d'investigation concernant les activités d'audit interne et d'investigation du FNUAP, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 fait suite aux décisions 2015/2 et 2015/13 et à des décisions antérieures du Conseil d'administration sur le sujet.

Ce rapport passe en revue les activités menées en 2017 par le Bureau en matière d'audit interne et d'investigation. Il contient des informations sur a) les ressources du Bureau pour 2017 ; b) les problèmes notables mis au jour par les activités d'audit interne et d'investigation du Bureau ; c) les enquêtes, y compris les cas de fraude et les mesures prises ; d) l'examen des recommandations des audits internes formulées en 2010-2017 et de la suite qui leur a été donnée. Enfin, l'opinion du Bureau, fondée sur son périmètre d'intervention, concernant l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP est présentée dans le document DP/FPA/2018/6/Add.1. Les annexes 1 à 7 peuvent être consultées séparément sur le site Internet du FNUAP.

Conformément à la décision 2015/2 du Conseil d'administration et aux décisions antérieures pertinentes, le rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit du FNUAP (DP/FPA/2018/6/Add.2) fait l'objet d'un additif au présent rapport. La réponse de l'Administration au rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit et au présent rapport est également disponible (DP/FPA/2018/CPR.5).

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

Prendre note du présent rapport (DP/FPA/2018/6), de l'opinion du Bureau, fondée sur son périmètre d'intervention, concernant l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP (DP/FPA/2018/6/Add.1), du rapport annuel du Comité consultatif pour les questions d'audit (DP/FPA/2018/6/Add.2), et de la réponse de l'Administration relative à ce dernier ainsi qu'au présent rapport ;

Faire part de son soutien continu au renforcement des fonctions d'investigation et d'audit au sein du FNUAP et à la fourniture de ressources suffisantes pour la réalisation de leur mandat ;

Prendre acte et soutenir la participation du Bureau des services d'audit et d'investigation dans les activités conjointes d'audit et d'investigation internes.

Table des matières

	<i>Page</i>
Liste des figures	3
I. Introduction	4
II. Assurance au sein du FNUAP	4
A. Mandat, normes professionnelles et indépendance	4
B. Opinion sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP.....	5
C. Conformité avec la politique de contrôle	5
III. Ressources	5
IV. Activités d'audit interne en 2017	7
A. Méthodologie d'évaluation des risques à des fins d'audit.....	7
B. Plan d'audit pour 2017	7
C. Taux de couverture qui en résulte	9
V. Activités d'investigation en 2017.....	10
A. Nombre de dossiers	10
B. Types de plaintes	11
C. Règlement des dossiers	12
VI. Principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation en 2017.....	13
A. Évaluation des risques à des fins d'audit en 2017	13
B. Principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation.....	15
<i>Unités administratives</i>	15
<i>Processus et programmes</i>	18
<i>Technologie de l'information et de la communication</i>	18
<i>Audits conjoints</i>	19
VII. Recommandations formulées et mesures prises par l'Administration	19
A. Recommandations issues des audits.....	19
<i>Nouvelles recommandations</i>	19
<i>Recommandations en suspens</i>	20
<i>Acceptation des risques par l'Administration</i>	22
<i>Recommandations non suivies d'effets pendant 18 mois ou plus</i>	22
B. Mesures ou sanctions disciplinaires prises après enquêtes.....	23
VIII. Activités consultatives.....	23
IX. Collaboration au sein du système des Nations Unies.....	24
A. Audit interne.....	24
B. Investigation.....	24
C. Corps commun d'inspection.....	24
X. Conclusion générale et prochaines étapes	25

Liste des figures

Figure 1 Vue d'ensemble des plaintes reçues entre 2012 et 2017 par catégorie (à la date de réception de la plainte)	12
Figure 2 Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par niveau de priorité	19
Figure 3 Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par type	20
Figure 4 Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par cause	20
Figure 5 Recommandations en suspens, au 31 décembre 2017	22
Figure 6 Recommandations non suivies d'effets pendant 18 mois ou plus	22

Liste des tableaux

Tableau 1 Ressources : 2016 et 2017	6
Tableau 2 Synthèse des audits de 2017	8
Tableau 3 Audits des unités administratives 2017 – Appréciations par domaine	9
Tableau 4. Vue d'ensemble des plaintes reçues et des dossiers classés en 2017	10
Tableau 5 Vue d'ensemble des dossiers ayant fait l'objet d'enquête en 2017 par catégorie (à la date de conclusion de l'enquête)	13
Tableau 6 Résultat de l'évaluation des risques menée en 2017 à des fins d'audit	13
Tableau 7 Degré d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des audits, par année	21

Liste des annexes

Annexe 1 : Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation	
Annexe 2 : rapports d'audit interne publiés en 2017 (avec les notations)	
Annexe 3 : bonnes pratiques et possibilités d'amélioration dans les rapports d'audit des bureaux extérieurs en 2017	
Annexe 4 : recommandations datant de plus de 18 mois à la fin de l'année 2017	
Annexe 5 : contrôles par la direction sur le compte du fonds de fonctionnement et résultats d'audit des partenaires de mise en œuvre	
Annexe 6 : résumé détaillé des rapports d'audit interne publiés en 2017	
Annexe 7 : informations sur les actions réalisées suite aux rapports d'investigation publiés en 2014, 2015 et 2016	

(Les annexes 1 à 7 sont disponibles séparément sur le site Web du FNUAP)

I. Introduction

1. Le présent rapport fournit au Conseil d'administration une synthèse des activités d'audit interne et d'investigation menées par le Bureau des services d'audit et d'investigation ('Bureau') en 2017. Il présente également l'opinion du Bureau, fondée sur son périmètre d'intervention, concernant l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP, conformément à la décision 2015/13. Après une vue d'ensemble de l'assurance au sein du FNUAP, des ressources et des activités menées par le Bureau, ce rapport présente une synthèse des conclusions des interventions, des recommandations formulées et des mesures prises par l'Administration.

II. Assurance au sein du FNUAP

A. Mandat, normes professionnelles et indépendance

2. L'article XVII du Règlement financier et des règles de gestion financière de 2014 du FNUAP, la politique de contrôle¹ et le cadre de responsabilisation² constituent la base du mandat du Bureau. Le Bureau est le seul habilité à fournir ou à gérer, ou à autoriser d'autres à fournir ou à gérer, les services de contrôle (fiduciaire) suivants : a) services d'audit interne indépendant (adéquation et efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, et utilisation économique et efficiente des ressources); et b) services d'investigation (allégations d'actes répréhensibles). La Charte du Bureau des services d'audit et d'investigation a été approuvée par la Directrice exécutive du FNUAP le 26 janvier 2018. La Charte est incluse dans l'annexe 1.

3. Le Comité consultatif pour les questions d'audit et le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU évaluent régulièrement la qualité du travail du Bureau. Le Comité consultatif pour les questions d'audit continue de prodiguer ses conseils de nature à favoriser l'efficacité des services d'audit et d'investigation assurés par le Bureau ; en 2017, il a examiné le plan de travail annuel, le budget, les rapports d'avancement réguliers, le rapport annuel et les rapports d'audit interne du Bureau. Le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU a suivi les actions mises en œuvre pour appliquer ses recommandations en vue de l'amélioration des opérations du Bureau. Les auditeurs externes ont continué de s'appuyer sur les travaux et les rapports du Bureau en 2017.

4. Comme les années précédentes, le Bureau a bénéficié tout au long de l'année du soutien des hauts responsables du FNUAP. La Directrice du Bureau a participé, entre autres, aux réunions du Comité exécutif du FNUAP en tant que membre de droit, ce qui lui a permis de conseiller l'équipe dirigeante sur les aspects de gouvernance, de responsabilisation ou de contrôle des nouvelles politiques et procédures et de commenter sur tout risque potentiel émergent pour le FNUAP.

5. Le Bureau des services d'audit et d'investigation a mené ses activités conformément aux normes professionnelles applicables et aux politiques et mesures qu'il est tenu de respecter : la politique de contrôle, le Règlement financier et les règles de gestion financière, le statut et le règlement du personnel ; pour l'audit interne, les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne³ ; et pour l'investigation, le régime disciplinaire du FNUAP, la politique en matière de sanctions appliquées aux fournisseurs du FNUAP, la politique du FNUAP relative à la protection contre les représailles pour dénonciation d'un manquement ou collaboration à une enquête autorisée ; et les Principes et lignes directrices uniformes en matière d'enquête.

¹ Décision 2015/2 du Conseil d'administration ; voir aussi DP/FPA/2015/1.

² Voir DP/FPA/2007/20.

³ Promulguées par The Institute of Internal Auditors (IIA)

6. Pour pouvoir s'acquitter efficacement de son mandat, le Bureau tient à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité tant pour la fonction d'audit interne que celle d'investigation. Le Bureau met en œuvre les recommandations des évaluations de qualité externes de la fonction d'audit interne (2015) et de la fonction d'investigation (2016).

7. La Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation confirme par la présente au Conseil d'administration que le Bureau a agi en toute indépendance en 2017. Le Bureau n'a subi aucune ingérence lors de la détermination de son périmètre d'intervention, de la réalisation de ses travaux et de la communication de ses résultats.

B. Opinion sur l'adéquation et l'efficacité du cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du FNUAP

8. Selon l'opinion de la Directrice du Bureau des services d'audit et d'investigation, basée sur le périmètre d'intervention, l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du FNUAP demande « quelques améliorations nécessaires », ce qui signifie que ces processus ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront atteints. Aucun des problèmes identifiés n'a toutefois été considéré comme pouvant fortement compromettre la réalisation de ces objectifs. Les problèmes et possibilités d'amélioration identifiés n'ont pas eu d'incidence significative sur la réalisation des objectifs du FNUAP des éléments soumis à audit. Il a été recommandé à la direction de prendre des mesures pour s'assurer que les risques identifiés font l'objet d'une atténuation adéquate.

9. Les raisons sous-tendant l'opinion formulée, les informations sur les critères appliqués, le périmètre d'intervention et les sources factuelles supplémentaires prises en compte, le cas échéant, pour formuler l'opinion sont présentés dans le document DP/FPA/2018/6/Add.1, tout comme les procédures suivies pour agréger et analyser les problèmes constatés.

C. Conformité avec la politique de contrôle

10. Les procédures relatives à la divulgation des rapports d'audit interne, stipulées dans le document DP/FPA/2015/1, étaient en vigueur pendant toute l'année 2017, la cinquième année de divulgation publique. Bien qu'aucune demande d'accès aux rapports publiés entre septembre 2008 et novembre 2012 n'ait été reçue en 2017, un rapport a été fourni à un État membre en dehors du cadre prescrit. Tous les rapports publiés après le 1^{er} décembre 2012 ont été rendus publics, en moyenne, dans le mois suivant leur diffusion interne. En ce qui concerne le Bureau, la clarté et la qualité de ses rapports d'audit interne continuent de faire l'objet d'une attention soutenue ; du temps et des efforts considérables sont consacrés aux échanges avec l'Administration.

11. Comme il est stipulé dans le document DP/FPA/2015/1 (par. 27), les ressources du Bureau ont été utilisées de manière efficace et efficiente en 2017 ; toutefois, des vacances et des événements échappant au contrôle du Bureau l'ont empêché de mener à bien le plan d'audit interne prévu. Les ressources ont été insuffisantes pour traiter la charge de travail croissante (et de plus en plus complexe) liée aux investigations ou pour appuyer l'Administration autrement que par des services consultatifs sporadiques (voir les sections III, IV, V, VIII et IX).

III. Ressources

12. Au 31 décembre 2017, le Bureau comptait 24 postes approuvés au total : 4 dans la catégorie des services généraux et 20 dans la catégorie des administrateurs. Le complément pour l'audit interne comprend deux chefs de service, neuf auditeurs et un analyste des

données auxquels s'ajoutent, pour les missions sur le terrain, des consultants individuels et du personnel de cabinets d'audit locaux sous contrat à long terme (représentant l'équivalent d'environ plus de deux postes à temps plein) ; trois positions étaient vacantes à la fin de l'année, elles ont été remplies pendant le premier trimestre de l'année 2018. Pour les services d'investigation, le complément comprend un chef de service et cinq enquêteurs à divers niveaux, renforcés par des consultants-enquêteurs. Comme au cours des années précédentes, la direction du Bureau, constituée de la Directrice et de deux fonctionnaires des services généraux (un poste étant vacant en fin d'année), est chargée de la gestion générale et de l'administration du Bureau ; de la publication de rapports ; des relations avec les États membres et les donateurs ; de la majorité des services consultatifs ; du point focal du FNUAP pour le Corps commun d'inspection et du secrétariat du Comité consultatif pour les questions d'audit. La fonction d'assurance et d'amélioration qualité est incluse depuis 2016 dans la direction et est dotée d'une personne dédiée, dans la catégorie des administrateurs.

13. Les difficultés rencontrées par le passé pour trouver des candidat(e)s qualifié(e)s, exacerbées par des retards liés aux processus de recrutement et démarches administratives préalables à la prise de fonctions, sont restées présentes en 2017 comme au cours des années précédentes. Le taux global de vacance de postes au Bureau était plus élevé en 2017, à 25 %, avec une distribution différente par rapport à 2016 (voir le Tableau 1). Cela a été compensé en partie par l'utilisation de plus de cinq consultants à temps plein.

Tableau 1
Ressources : 2016 et 2017

Budget	Audit interne		Investigation		Direction		AAC		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Postes d'administrateur – approuvés	10	12	5	6	2	2	-	-	17	20
Taux de vacance	13 %	23 %	22 %	39 %	0 %	0 %	-	-	14 %	25 %
Postes des services généraux – approuvés	1	1	1	1	2	2	-	-	4	4
Taux de vacance	0 %	0 %	0 %	0 %	50 %	50 %	-	-	25 %	25 %
<i>(En milliers de dollars des États-Unis)</i>										
Dépenses de personnel (ajustées en fonction des vacances de postes)	2 179	2 211	789	948	719	670	-	-	3 687	3 829
Consultants individuels	171	252	299	451	-	-	67	65	537	768
Services acquis	472	688	27	111	-	-	-	-	499	799
Déplacements	336	330	136	305	11	36	53	161	536	832
Charges opérationnelles ⁽ⁱ⁾	32	53	45	26	-	-	10	8	87	87
Formation ⁽ⁱⁱ⁾	s.o.	44	s.o.	13	s.o.	11	-	-	s.o.	68
TOTAL	3 190	3 578	1 296	1 854	730	717	130	234	5 346	6 383

(i) Principalement pour les systèmes de technologie de l'information (TI).

(ii) Formation incluse dans le budget du Bureau en 2017 uniquement.

14. Depuis 2014, le Bureau est financé uniquement par le budget institutionnel du FNUAP. En 2017, comme les années précédentes, le Bureau a assuré une gestion proactive de son budget. Ajusté au taux de vacance réel de 2017, le budget annuel a augmenté par rapport à 2016 (voir le Tableau 1 ci-dessus).

IV. Activités d'audit interne en 2017

A. Méthodologie d'évaluation des risques à des fins d'audit

15. Le Bureau mène ses activités d'assurance sur la base d'un plan d'audit fondé sur une approche par les risques qui est approuvé par le Directeur exécutif (ou Directrice exécutive) après avoir été examiné par le Comité consultatif pour les questions d'audit. Le plan d'audit est élaboré à partir d'une évaluation étayée, à des fins d'audit, des risques associés à l'univers d'audit, constitué de 138 unités administratives qui participent aux activités d'exécution des programmes, de 15 fonctions essentielles et de 10 domaines de technologie de l'information et des communications (TIC). Le niveau de risque est mesuré en fonction d'un ensemble d'indicateurs qui représentent l'impact potentiel et la probabilité d'événements susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs des unités administratives, processus et systèmes évalués.

16. L'évaluation, à des fins d'audit, des risques associés aux unités administratives se fonde sur des indicateurs qui mesurent : a) l'importance relative du programme, sa complexité, son fonctionnement et les changements apportés ; b) la complexité et la performance opérationnelles ; c) la capacité de l'unité à gérer les activités programmatiques et opérationnelles ; et d) les niveaux de corruption⁴ dans les pays d'implantation des bureaux de terrain.

17. L'évaluation, à des fins d'audit, des risques associés aux fonctions essentielles se fonde sur des indicateurs qui mesurent : a) la valeur monétaire qui circule dans ces fonctions, leur impact et leur complexité ; b) les changements qui les affectent ; c) l'efficacité perçue des systèmes et des contrôles en place ; et d) la capacité de gestion des processus.

18. Les risques associés aux TIC sont évalués séparément, selon des indicateurs qui mesurent : a) leur pertinence et leur complexité ; b) les changements qui les affectent ; et c) l'efficacité perçue des contrôles en place dans ces domaines.

19. L'évaluation des risques, à des fins d'audit, prend également en compte : a) les résultats des processus de gestion du risque institutionnel et d'auto-évaluation des contrôles en cours de mise en œuvre par l'Administration ; b) les résultats des interactions avec l'administration du siège et des bureaux régionaux ; et c) les résultats et dates d'achèvement des précédents audits internes et externes, ainsi que du travail d'investigation. Les résultats des évaluations des risques sont abordés à la section VI.A.

B. Plan d'audit pour 2017

20. Le plan d'audit pour 2017 reposait sur (a) les résultats de l'évaluation effectuée en 2016/2017, à des fins d'audit, des risques des unités administratives et des processus ; et (b) l'évaluation des risques des TIC effectuée à la fin de 2015.

21. Le plan d'audit interne pour 2017 prévoyait, à l'origine, 30 missions d'audit, couvrant principalement les dépenses de 2016 et combinait des unités administratives à risque élevé et à risque moyen, ainsi que des processus, programmes et domaines TIC à risque élevé. Il comprenait également des audits conjoints décidés avec les services d'audit interne du système des Nations unies (UN-RIAS). Afin de maximiser les ressources, les audits étaient délibérément prévus de manière à atteindre des degrés différents d'avancement en fin d'année. Au cours de l'année, le plan a été modifié pour refléter des risques émergents élevés, un contexte changeant, la mise en œuvre plus tardive que prévue d'un nouvel outil TIC, ainsi que des événements imprévus. Le degré de mise en œuvre du plan réalisé est présenté au Tableau 2.

⁴ Selon les indicateurs publiés par la Banque mondiale.

Tableau 2
Synthèse des audits de 2017

Degré d'avancement	Unités administratives	Processus et programmes	TIC	Audits conjoints ^(a)	Processus d'audit à distance ^(b)	Total
Audits prévus, par année de finalisation						
À finaliser en 2017	18		1	1	1	21
À commencer en 2017 et finaliser en 2018	3	2	1		3	9
Total des audits	21	2	2	1	4	30
Audits effectués, par degré d'avancement à la fin de l'année						
Rapports finaux établis ^(c)	9		1	3		13
Projets de rapports établis ^(d)	2				1	3
Sous-total	11	-	1	3	1	16
Projets de rapports en préparation ou en cours d'examen	5					5
Phase de planification ou de travail de terrain	3				2	5
Total	19	-	1	3	3	26

Notes

(a) Sous la direction d'autres services d'audit interne des Nations Unies.

(b) Examen, à partir du siège, de l'efficacité opérationnelle d'une sélection de contrôles clés et d'importantes transactions financières des bureaux de terrain.

(c) Liste disponible dans l'annexe 2. Une unité administrative a été auditée en deux phases, avec des rapports distincts.

(d) Tous les rapports finaux ont été émis au 15 février 2018.

22. Les huit audits d'unités administratives (bureaux de pays, dont l'un a été examiné deux fois, et un centre humanitaire régional) ont couvert des dépenses à hauteur de 168,4 millions de dollars, soit 18 % des dépenses totales de 2016. Un audit a été noté comme « satisfaisant » ou « efficace »⁵ (11 %) ; six audits (67 %) ont été notés comme « quelques améliorations nécessaires » ;⁶ un comme « améliorations majeures nécessaires » ;⁷ et un

⁵ « Efficace » : « les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront menés à bien. Les problèmes et possibilités d'amélioration identifiés, le cas échéant, n'ont pas eu d'incidence sur la réalisation des objectifs du domaine ou de l'entité soumise à audit. »

⁶ « Quelques améliorations nécessaires » : « les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués ont été conçus adéquatement et fonctionnent efficacement, mais peuvent être améliorés pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront menés à bien. Les problèmes et possibilités d'amélioration identifiés n'ont pas eu d'incidence significative sur la réalisation des objectifs du domaine/de l'entité soumis à audit. Il est recommandé à la direction de prendre des mesures pour s'assurer que les risques identifiés faisaient l'objet d'une atténuation adéquate. »

⁷ « Améliorations majeures nécessaires » : « Les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués ont été établis et fonctionnent de manière générale, mais doivent faire l'objet d'améliorations majeures pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront menés à bien. Les problèmes identifiés pourraient avoir une incidence significative sur la réalisation des objectifs du domaine/de l'entité soumis à audit. La direction doit prendre des mesures rapides pour s'assurer que les risques identifiés font l'objet d'une atténuation adéquate. »

comme « non efficace » (11 % respectivement).⁸ Les notations par domaine soumis à audit sont indiquées dans le Tableau 3.

Tableau 3
Audits des unités administratives 2017 – Appréciations par domaine

Appréciation	Domaine ^(a)					
	Gouvernance des bureaux		Gestion des programmes		Gestion des opérations ^(b)	
	Bureaux	%	Bureaux	%	Bureaux	%
Satisfaisant/efficace	1	11 %	2	22 %	4	57 %
Quelques améliorations nécessaires	7	78 %	5	56 %	2	28 %
Améliorations majeures nécessaires	1	11 %	2	22 %	-	-
Non efficace	-	-	-	-	1	14 %

(a) Le périmètre et la profondeur de l'examen varient selon l'audit, en fonction des résultats de l'évaluation des risques de l'entité auditée.

(b) Une unité administrative a été auditée en deux phases : la gestion des opérations a été traitée pour un autre audit, la gestion des opérations n'était pas pertinente.

23. Un audit des TIC a été réalisé en 2017 (gouvernance du site Web du FNUAP) avec une notation de « quelques améliorations nécessaires » suite aux deux premières phases du travail d'audit. La notation a été relevée au niveau « efficace » lors de la finalisation du rapport, après l'évaluation par le Bureau des nombreuses initiatives et modifications entreprises par la direction, en concluant que les problèmes identifiés à l'origine avaient tous été traités (plus de détails sont disponibles dans les paragraphes 61-62).

24. La finalisation des rapports en temps opportun a été entravée en 2017 (16 rapports émis en 2017 contre 19 en 2016), par la capacité restreinte de la direction du Bureau suite à des vacances imprévues et à la durée nécessaire pour recevoir des réponses de la direction pour certains rapports.

25. La Section VI.B fournit des détails sur les principales observations faites.

C. Taux de couverture qui en résulte

26. La stratégie d'audit du Bureau indique que les unités administratives à risque élevé seront auditées selon un cycle de trois ans, et 10 ans pour les unités à risque moyen, avec une assurance complémentaire fournie par le biais du processus d'audit à distance, qui couvre également les unités administratives à faible risque. En complément de la couverture fournie par les audits des unités administratives, les processus clés à risque élevé seront couverts par des examens transversaux sur une période de 10 ans.

27. Le cycle d'audit moyen pour les unités administratives à risque moyen ou élevé pour la période de 2015 à 2017 était de 5 et 11 ans (contre 6 et 12 ans, respectivement, pour la période de 2014 à 2016, et 10 et 18 ans pour la période de 2013 à 2015) et plus de 12 ans pour les processus clés à risque élevé.

⁸« Non efficace » : « les dispositifs de gouvernance, les pratiques de gestion des risques et les contrôles évalués n'ont pas été bien conçus et ne fonctionnent pas adéquatement pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité ou du domaine soumis à audit seront menés à bien. Les problèmes identifiés pourraient mettre en péril la réalisation des objectifs du domaine/de l'entité soumis à audit. La direction doit prendre des mesures de toute urgence pour s'assurer que les risques identifiés font l'objet d'une atténuation adéquate. »

V. Activités d'investigation en 2017

28. Le Bureau est chargé de mener des enquêtes sur tous types d'allégations d'infraction :

- (a) Enquêtes internes : comportements répréhensibles du personnel du FNUAP, allant de la fraude et la corruption jusqu'au harcèlement au travail, aux abus d'autorité, aux représailles contre les lanceurs d'alerte, à l'exploitation et aux atteintes sexuelles, aux autres violations des règlements, normes, politiques ou instructions administratives en vigueur ; et
- (b) Enquêtes externes : pratiques interdites de vacataires, de partenaires d'exécution, de fournisseurs et d'autres tierces parties, y compris les pratiques frauduleuses et contraires à la déontologie, commises au détriment du FNUAP.

29. Sur réception d'une plainte, le Bureau procède à un examen préliminaire pour établir la présence (ou non) d'indications raisonnables d'infraction. Si le Bureau décide que les motifs sont insuffisants pour justifier une enquête complète, le dossier est clos et fait l'objet d'une note de clôture. Dans les cas appropriés, les dossiers sont portés à l'attention de l'Administration pour action ou pour résolution informelle. Si l'examen préliminaire indique que les allégations sont crédibles, le Bureau ouvre une enquête formelle. Si les allégations sont ensuite jugées fondées, le Bureau transmet un rapport d'enquête par objet de l'investigation (fonctionnaire, autre personnel ou entité concernés) au Directeur exécutif (ou Directrice exécutive), pour mesure administrative ou disciplinaire appropriée, ou pour sanction et, le cas échéant, pour renvoi devant les autorités nationales et le recouvrement des fonds ou des biens. Lorsqu'une enquête révèle des faiblesses systémiques des contrôles internes qui ne sont pas déjà couverts par les rapports d'audit interne, le Bureau peut émettre une nouvelle communication chargeant l'Administration de remédier aux faiblesses constatées.

A. Nombre de dossiers

30. En 2017, le Bureau a traité 106 nouveaux dossiers, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2016.

31. Avec les 41 dossiers transférés de 2016, le Bureau a géré 147 dossiers actifs en 2017 (voir le Tableau 4), en légère augmentation par rapport à 2016 (et 81 % par rapport à 2013). De plus, le Bureau a traité 11 dossiers de membres du personnel demandant des conseils concernant le mandat d'investigation du Bureau.

Tableau 4.

Vue d'ensemble des plaintes reçues et des dossiers classés en 2017

	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Dossiers reportés								
- de 2012 ou d'avant	2	2 %						
- de 2013	32	30 %	3	3 %				
- de 2014			41	36 %	4	3 %		
- de 2015					48	34 %	4	3 %
- de 2016							37	25 %
Plaintes reçues durant l'année en cours	71	68 %	71	61 %	90	63 %	106	72 %
<i>dont : internes</i>	50	48 %	44	38 %	58	41 %	64	44 %
<i>externes</i>	21	20 %	27	23 %	32	23 %	42	28 %
Nombre total de dossiers	105	100 %	115	100 %	142	100 %	147	100 %

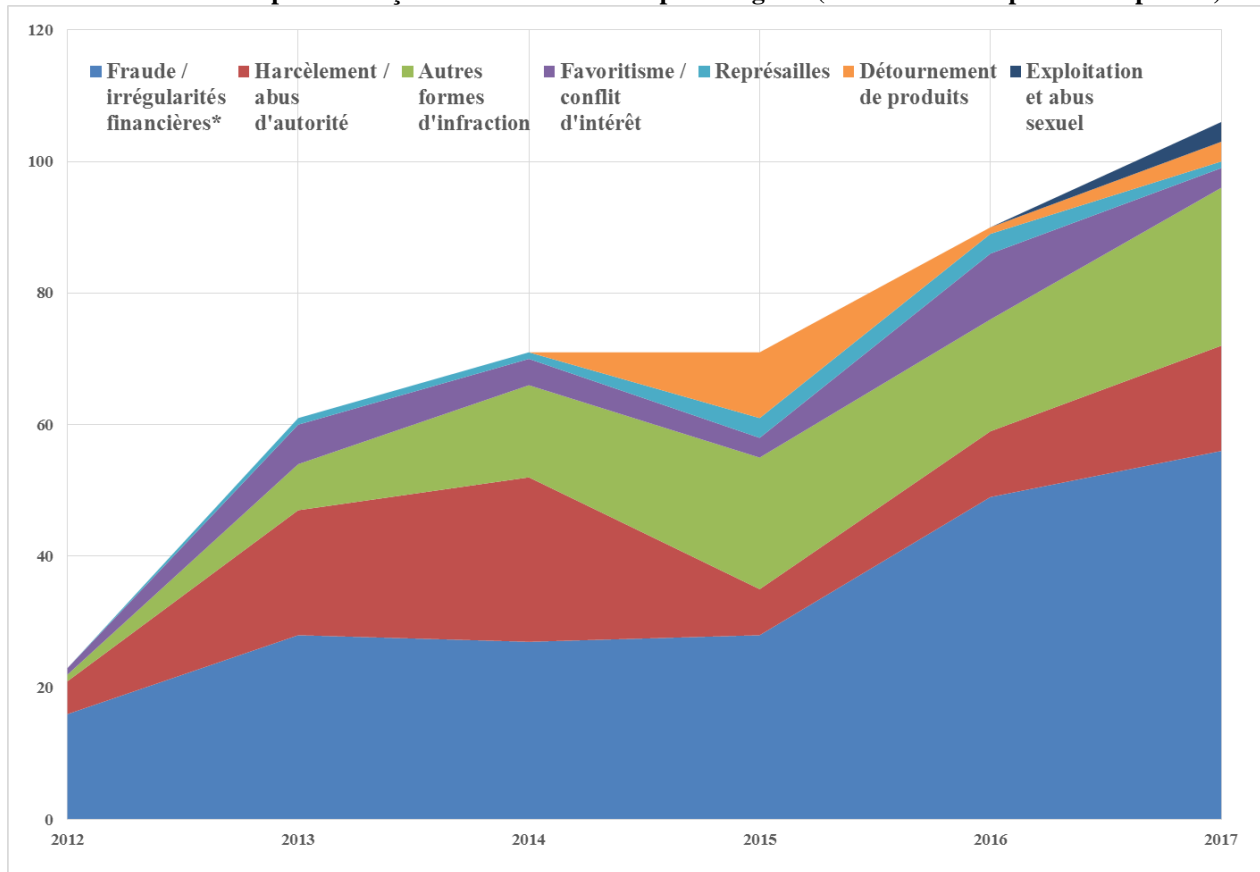
	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Dossiers classés								
Après examen préliminaire	41	67 %	35	56 %	75	74 %	53	65 %
Après enquête complète	20	33 %	28	44 %	26	26 %	29	35 %
<i>Dont : jugées fondées</i>	15	24 %	13	21 %	19	19 %	14	17 %
<i>jugées sans fondement</i>	5	8 %	15	24 %	7	7 %	15	18 %
Nombre total de dossiers classés	61	100 %	63	100 %	101	100 %	82	100 %
Dossiers reportés à l'année suivante	44		52		41		65	
<i>Dont : internes</i>	27	61 %	26	50 %	25	61 %	38	58 %
<i>externes</i>	17	39 %	26	50 %	16	39 %	27	42 %

B. Types de plaintes

32. En 2017, le Bureau a reçu 53 plaintes (50 %) liées à des pratiques frauduleuses (internes et externes), suivies par des allégations d'autres formes d'infraction sans implications financières (comme l'extorsion, l'abus de privilèges et immunités) avec 24 plaintes (23 %) ; 16 plaintes (15 %) étaient liées au harcèlement sur le lieu de travail (13 plaintes), au harcèlement sexuel (2 plaintes) et à l'abus d'autorité (1 plainte). Les autres allégations reçues comprenaient l'exploitation et les atteintes sexuelles avec 3 plaintes (3 %), le favoritisme avec 3 plaintes (3 %), le vol avec 3 plaintes (3 %), le détournement de produits avec 3 plaintes (3 %) et les représailles avec 1 plainte (1 %). La Figure 1 illustre les tendances par catégorie et par année.

Figure 1

Vue d'ensemble des plaintes reçues entre 2012 et 2017 par catégorie (à la date de réception de la plainte)



(*) Comprend les pratiques frauduleuses, le vol et les fausses déclarations.

33. Le Bureau a reçu des plaintes envoyées directement par courrier électronique (42 %) ; par le biais du système d'assistance confidentiel du Bureau (25 %) ; en personne (18 %) ; par renvoi de l'audit interne (8 %) et par des entités extérieures au Bureau ou au FNUAP (6 %). Des allégations ont également été dérivées, de façon proactive, d'autres enquêtes (2 %).

C. Règlement des dossiers

34. Sur l'ensemble des dossiers (147 dossiers), 82 ont été classés en 2017 : 53 après examen préliminaire et 29 après enquête complète.

35. Sur les 29 dossiers ayant fait l'objet d'une enquête, 14 ont été jugés fondés, en totalité ou en partie (voir le Tableau 5 et des informations détaillées dans l'annexe 6). La valeur globale approximative des dossiers jugés fondés concernant les pratiques frauduleuses et les irrégularités financières s'élevait à 41 345 dollars.

Tableau 5
Vue d'ensemble des dossiers ayant fait l'objet d'enquête en 2017 par catégorie
(à la date de conclusion de l'enquête)

Description	Jugés fondé			Jugés sans fondement			Total	
	Externes	Internes	Total	Externes	Internes	Total	Total	% ^(*)
Fraude/irrégularités financières ^(*)	8	3	11	7	3	10	21	73 %
Autres infractions	-	1	1	-	2	2	3	10 %
Conflit d'intérêts	-	2	2	-	-	-	2	7 %
Exploitation et atteintes sexuelles	-	-	-	-	1	1	1	3 %
Harcèlement sur le lieu de travail	-	-	-	-	1	1	1	3 %
Représailles	-	-	-	-	1	1	1	3 %
Total général	8	6	14	7	8	15	29	100 %^(*)
%	27 %	21 %	48 %	24 %	28 %	52 %	100 %	

^(*) Y compris un cas de vol

^(**) Différence due à l'arrondi

36. Soixante-cinq dossiers ont été transférés à l'année 2018 (une augmentation de 58 % par rapport à 2017). Ils étaient principalement liés à des affaires internes à priorité moyenne. La « fraude » représente 68 %, suivie par « d'autres infractions » (14 %), le « harcèlement sur le lieu de travail » (6 %), le « favoritisme » (5 %), le « vol » (5 %), l'exploitation et les atteintes sexuelles (2 %) et les « conflits d'intérêts » (2 %). Sur les 65 dossiers, 48 % (31 dossiers) se trouvaient en phase d'examen préliminaire et 52 % (34 dossiers) étaient en phase d'enquête ou de rédaction du rapport. Quarante-cinq pourcent des dossiers transmis (soit 29 dossiers) dépassaient la cible de 6 mois pour leur conclusion.

VI. Principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation en 2017

A. Évaluation des risques à des fins d'audit en 2017

37. Le Tableau 6 résume le résultat des évaluations menées en 2017, à des fins d'audit, des risques a) des unités administratives et b) des composantes des fonctions essentielles et des TIC, qui étaye le plan d'audit de 2018.

Tableau 6
Résultat de l'évaluation des risques menée en 2017 à des fins d'audit

Entités	Risque			Total
	Élevé	Moyen	Faible	
Bureaux de pays	12	48	61	121
Bureaux régionaux	-	5	1	6
Bureaux de liaison	-	-	8	8
Unités du siège impliquées dans l'exécution de programmes	1	3	1	5
Unités administratives	13	56	71	140
Composantes des fonctions essentielles et des TIC^(*)	30	90		120

^(*) Les fonctions essentielles et les TIC ont été décomposés selon leurs éléments constitutifs ; l'évaluation s'est concentrée sur ceux présentant les risques plus élevés.

38. L'évaluation des risques à des fins d'audit reflète l'exposition du FNUAP aux risques, qui est restée fondamentalement inchangée par rapport aux années précédentes. Les facteurs de risque, à des fins d'audit, qui en résultent correspondent en général à ceux recensés par le processus de gestion du risque institutionnel en cours de mise en œuvre par l'Administration, et découlent principalement :

- (a) d'un programme complexe et relativement atomisé, mis en œuvre par un grand nombre d'unités administratives dont plusieurs opèrent dans des situations fragiles, en collaboration avec un grand nombre de partenaires d'exécution dont les capacités varient ;
- (b) d'activités d'intervention humanitaire plus complexes et dans un plus grand nombre de pays que les années précédentes ;
- (c) d'un important programme pour la sécurité des produits de santé procréative (« UNFPA Supplies »), qui est soumis à un exercice de transformation de grande ampleur, tout en continuant la fourniture de quantités importantes de contraceptifs, causant de multiples défis pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement ;
- (d) de la dépendance continue d'un petit nombre de principaux donateurs, exacerbée par la décision d'un Etat Membre de retirer son financement, et de l'exposition aux fluctuations de change ;
- (e) d'une proportion croissante d'autres ressources (autres que les ressources de base), qui réduit la souplesse de programmation et alourdit la charge de travail des unités administratives chargées de ces ressources, tout en ne couvrant que partiellement le coût des fonctions de gestion essentielles ; et
- (f) d'opérations très décentralisées, avec des effectifs importants et dispersés (faisant très souvent appel à des consultants), des niveaux d'achats locaux élevés et un grand nombre d'opérations financières.

39. Vingt-huit fonctions et cinq domaines de TIC restent jugés comme présentant un risque à des fins d'audit élevé, tout en remarquant quelques progrès en 2017 dans leur traitement ; les principales causes sont indiquées entre parenthèses.

- (a) *Gouvernance* : (i) dispositif de contrôle interne ; contrôle de gestion (c'est-à-dire les contrôles de la « deuxième ligne de maîtrise ») ; gestion du risque institutionnel, y compris la gestion du risque de fraude (lacunes en termes de capacités et de contrôles), avec des progrès réalisés en matière de développement de politiques et d'outils ; (ii) gestion des priorités institutionnelles ; (iii) alignement la structure et du personnel, notant dûment leur amélioration en 2017 ; ainsi que la planification de la main-d'œuvre et de la succession (limites de capacités, y compris les vacances prolongées dans des postes clés) ; (iv) mobilisation des ressources (évolution du paysage de financement) ; et (v) continuité des opérations (risque émergent, notamment la mise à l'essai des plans) ;
- (b) *Gestion des programmes* : (i) conception des programmes, gouvernance et suivi (lacunes dans les cadres de résultats et changements de politique prévus) ; (ii) plan de travail, gestion financière des programmes et suivi (lacunes en matière de contrôle, malgré des améliorations remarquées en matière d'outils disponibles, avec une utilisation toutefois inégale) ; (iii) intervention humanitaire (lacunes en matière de contrôle et de capacités, augmentation des interventions humanitaires et défis liés, tout en notant des améliorations en matière de contrôle de l'exécution) ; (iv) évaluations des capacités des partenaires d'exécution ; gestion des avances et des dépenses ; ainsi que mécanismes d'assurance (changements de processus et de systèmes) ; (v) gestion de la chaîne d'approvisionnement (lacunes en matière de contrôle et de capacités, avec une amélioration au sein de la « deuxième ligne de maîtrise ») ; (vi) élaboration et calcul du coût des propositions de financement (plus grande proportion de ressources autres que

les ressources de base) et (vii) gestion des fonds d'affectation spéciale (changements de processus et transparence améliorée avec l'unité de gestion dédiée) ;

- (c) *Gestion des opérations* : (i) mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines, recrutement et gestion du personnel contractuel (lacunes en matière de processus et modifications, avec une amélioration des taux de vacances des postes clés et de la gestion du personnel sous contrat) ; (ii) passation de marchés des bureaux de terrain (lacunes en matière d'efficacité opérationnelle) ; (iii) achats humanitaires (risques inhérents à l'utilisation des procédures d'urgence de passation de marchés dans un plus grand nombre de pays) ; (iv) contrôle des engagements (lacunes en matière de contrôle) ; (v) avances en espèces pour des projets (utilisation croissante de systèmes de paiement tiers avec une meilleure gestion des avances) ; et (vi) gestion de la taxe sur la valeur ajoutée (lacunes en matière de contrôles) ;
- (d) *Technologie de l'information et de la communication* : (i) gouvernance des processus, projets et données, fourniture de services (lacunes en matière de contrôle et de capacités, qui sont en cours d'amélioration grâce au projet de transformation des TIC) ; (ii) applications de gestion (lacunes en matière de fonctionnalité et de contrôle dans la planification des ressources de l'organisation et d'autres systèmes de TIC, ce qui augmente la charge de travail et le risque de non-conformité, et limite les informations disponibles pour le suivi et la contrôle de gestion par la direction) ; dépendance au 'Cloud' (nouveau risque, gestion des risques de tiers) ; et
- (e) *Nouveaux domaines* : (i) traitement de l'exploitation et des atteintes sexuelles dans le contexte de la programmation du FNUAP et du système des Nations Unies; et (ii) traitement des situations de harcèlement (au travail et sexuel) et des abus d'autorité, avec les compétences, la rapidité et la transparence nécessaires, dans le respect de la légalité.

B. Principales constatations des activités d'audit interne et d'investigation

40. Les bonnes pratiques et les possibilités d'amélioration révélées par le travail d'audit interne et d'investigation en 2017 correspondent à celles recensées les années précédentes, ainsi qu'à celles incluses par le Comité des commissaires aux comptes de l'ONU dans sa lettre d'observations pour 2017. Elles sont présentées ci-après et une vue d'ensemble sous forme de tableaux figure à l'annexe 3.

Unités administratives

(i) Gouvernance des bureaux

41. Les améliorations des plans annuels se sont poursuivies, avec plusieurs bureaux ayant préparé des plans de gestion annuels clairs et pertinents, établis à temps. Plusieurs bureaux ont mis en place, de manière efficace, des structures décentralisées pour une mise en œuvre et une surveillance améliorées des activités des programmes ; parmi les bureaux concernés, plusieurs d'entre eux ont mis en œuvre des mécanismes bien définis pour la coordination et le suivi des activités d'intervention humanitaire. Des réunions régulières du personnel et de la direction, pour partager des informations, suivre la mise en œuvre des programmes et coordonner les activités programmatiques et administratives, ont de nouveau été observées en 2017.

42. Pour poursuivre sur le chemin de l'amélioration, l'intégration du système d'informations stratégiques (SIS) au système global de programmation (GPS) permettrait un suivi plus complet et intégré, de façon à ce que les plans reflètent de façon cohérente l'ensemble des résultats pertinents (y compris leur définition) ; les indicateurs, données de référence et cibles correspondants ; et incluent des jalons plus détaillés.

43. Concernant l'alignement de la dotation en personnel avec les besoins de l'exécution des programmes et des opérations, les audits réalisés ont mis à jour un besoin d'améliorer l'approbation et la mise en œuvre des bilans de l'alignement de structure organisationnelle et du personnel ; la situation a été remédiée, plusieurs exercices ayant été approuvés avant la fin de l'année, comme cela a été constaté au cours du suivi des recommandations. Le taux de vacance pour les postes de cadres supérieurs a diminué ; mais dans certains cas, les postes vacants n'ont pas été pourvus rapidement – en particulier au sein de bureaux gérant des programmes vastes ou complexes, ou agissant dans des contextes fragiles – l'appui et le contrôle des bureaux régionaux et du siège devraient alors être renforcés.

44. Concernant la gestion du risque institutionnel, l'outil a été amélioré et le processus de réponse aux risques a été lancé en fin d'année ; son efficacité sera donc évaluée seulement dans les audits à venir. Dans le même temps, l'évaluation des risques reste un domaine à améliorer, en particulier concernant (a) l'identification et l'évaluation de tous les risques (pertinents) touchant un bureau ; et (b) la définition (et la mise en œuvre) d'actions d'atténuation des risques adéquates.

(ii) *Gestion des programmes*

a. *Planification, exécution et suivi des programmes*

45. Plusieurs bureaux ont établi des pratiques visant à minimiser les risques associés au traitement des paiements en espèces ; ces pratiques doivent être partagées à des fins didactiques dans l'ensemble de l'organisation. De nombreux bureaux ont amélioré leurs pratiques de gestion de programme.

46. Dans le même temps, comme mentionné les années précédentes, pour permettre une planification plus efficace et un meilleur suivi de la progression vers les résultats programmatiques attendus, il est nécessaire de développer des cadres de résultats et de ressources de programme plus complets, en complément des documents de programmes nationaux et régionaux. Ces cadres doivent mieux présenter : (a) les produits du programme ; (b) les indicateurs, ainsi que les données de référence et les cibles connexes ; (c) les jalons (résultats intermédiaires) ; et d) les estimations de ressources, en donnant des informations ventilées sur toutes les périodes du cycle du programme. L'intégration mentionnée précédemment du système d'informations stratégiques (SIS) avec le système global de programmation (GPS), dans le cadre des efforts de transformation des TIC, serait un atout à cet égard.

47. La gestion des plans de travail a connu quelques améliorations, mais elle doit encore être renforcée, comme mentionné au cours des années précédentes. Les budgets et la cohérence avec les accords signés avec les partenaires de mise en œuvre sont soumis à des examens draconiens. Un suivi plus uniforme et rigoureux de la mise en œuvre des plans de travail et des résultats obtenus reste nécessaire. L'introduction de la « deuxième génération » du système global de programmation (GPS II) fin 2017 devrait améliorer la budgétisation et le suivi des fonds, en particulier concernant les contrôles relatifs à la gestion financière des programmes – y compris les fonds transférés aux partenaires d'exécution. Cependant, une certaine discipline est nécessaire pour maintenir le système à jour et en assurer la cohérence avec le progiciel de gestion intégré – afin que ce soit un outil de gestion vivant et utilisé en continu aux niveaux national, régional et global. L'impact complet de cet outil de « deuxième génération » sera examiné dans les audits à venir.

b. *Exécution nationale*

48. La politique harmonisée révisée concernant les transferts de fonds (HACT) a été déployée progressivement, avec l'introduction de plans d'assurance sur l'ensemble de l'organisation en 2017. La nécessité de disposer d'évaluations plus approfondies et mieux documentées de la capacité de gestion programmatique et financière des partenaires

d'exécution était un thème récurrent de l'année 2017, tout comme leur suivi plus complet et renforcé. Le profil de décaissement des fonds – en majorité dans les deux derniers trimestres de l'année (voir l'annexe 5), et le périmètre d'intervention des audits conclus en 2017 ont fourni des premières informations sur les mécanismes d'assurance, notamment les vérifications ponctuelles (réalisées par, ou en collaboration avec le personnel du FNUAP, par des sociétés externes et d'autres organisations des Nations Unies). Pour devenir une source d'assurance totalement fiable, le processus doit évoluer, en termes des compétences requises (en prenant en compte les mouvements de l'effectif) et de la documentation. Les audits à venir fourniront plus d'informations.

c. Gestion des stocks

49. Pour renforcer la disponibilité des produits de santé reproductive et limiter les ruptures de stock, deux domaines restent en tête des constatations d'audit (aucun d'entre eux n'est nouveau) : (a) l'évaluation des besoins, dont découle la planification des achats; et (b) la gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein du pays, du dédouanement à la distribution aux bénéficiaires, en passant par le stockage. Ces deux domaines nécessitent un soutien renforcé aux pays de programmes de la part de toutes les parties prenantes.

50. Le Bureau a remarqué des évolutions, comme l'introduction de nouvelles directives de gestion des stocks, un dédouanement plus rapide dans certains bureaux ou des efforts pour améliorer la transparence de la distribution au sein des pays. Toutefois, les contrôles à la réception et les inspections doivent faire l'objet d'une exécution et d'une documentation plus uniformes. Un suivi régulier des stocks détenus par les partenaires d'exécution, ainsi qu'un suivi de la ponctualité de la distribution et de la disponibilité des stocks aux points de prestation de services, est également nécessaire.

d. Gestion des ressources autres que de base

51. Aucun problème majeur n'a été identifié en 2017, mis à part la nécessité de poursuivre le renforcement des efforts coordonnés de mobilisation de ressources.

(iii) Gestion des opérations

a. Ressources humaines

52. La conformité avec les politiques et les procédures liées à l'attribution et la gestion des contrats de consultant et de service est variable; la gestion des congés a été améliorée. En 2017, l'accent a encore été mis sur le respect des exigences liées à la formation obligatoire.

b. Achats

53. Les améliorations en matière de planification des achats étaient mitigées. Des cas de non-conformité, et dans certain cas de non-conformité importante, avec les procédures d'achat au niveau local (dans les domaines des appels d'offres, de l'adjudication des marchés et de la gestion des contrats). Dans certains cas, une identification et un traitement adéquat n'ont pas eu lieu en temps opportun. Des possibilités récurrentes d'élargir le recours aux contrats à long terme au niveau local pour améliorer l'efficacité des achats et le rapport qualité-prix ont encore été remarquées. L'introduction attendue des achats en ligne dans le cadre de la transformation des TIC aiderait à renforcer ce domaine.

c. Administration générale

54. La conformité avec les politiques de voyage, en particulier concernant les achats de billets à l'avance, est restée problématique au niveau local. L'introduction ou l'expansion du module de voyage en place au siège, aux opérations sur le terrain améliorerait la transparence.

L'inclusion attendue d'un tel module dans le cadre de la transformation des TIC aiderait à renforcer ce domaine.

d. Gestion financière

55. Les instances de dépenses enregistrées sous des codes comptables incorrects (ce qui diminue la fiabilité globale des informations sur les programmes et financières) ont été moins nombreuses. Les problèmes liés aux paiements et remboursements de la taxe sur la valeur ajoutée ont également été moins nombreux.

56. Comme décrit au cours des années précédentes, afin de minimiser le risque d'opérations exécutées sans l'accord approprié de la direction, et potentiellement d'engager des dépenses dépassant les ressources financières disponibles, les engagements financiers doivent être reflétés et approuvés dans Atlas plus rapidement.

57. De plus, les processus et contrôles en matière de versements réalisés par le biais de prestataires de services de paiements, y compris les banques, les opérateurs de transferts monétaires et les sociétés de téléphonie mobile, restent un domaine à renforcer.

(iv) Appui aux bureaux de pays et leur contrôle (bureaux régionaux)

58. Le Bureau a examiné le centre dédié au soutien des activités humanitaires des pays participant à l'intervention « Whole of Syria ». Le centre, unique en son genre, fait partie du Bureau régional pour les États arabes, et est conçu pour soutenir les efforts inter-agences du FNUAP pour cette intervention, en améliorant l'efficacité de l'intervention du FNUAP en termes d'activités programmatiques contre la violence sexiste, de mobilisation de ressources, de communication, de suivi et d'évaluation.

59. Le Bureau a conclu que la configuration du centre nécessitait quelques améliorations, notamment pour mieux officialiser son rôle et les processus de planification et de suivi, ainsi que pour renforcer le volet lié à la santé reproductive, comme ce qui a été fait pour la violence sexiste. La gestion des ressources autres que de base a été considérée comme efficace et une recommandation de renforcer le respect des exigences de rapports sur les contributions des donateurs a été émise.

Processus et programmes

60. Aucun audit de processus ou de programmes n'a été conclu au cours de la période examinée.

Technologie de l'information et de la communication

61. L'objectif de l'audit de la gouvernance du site Web (mené en deux phases) était d'examiner (a) la conception et l'efficacité opérationnelle des procédures de traitement et des contrôles internes, pour garantir l'intégrité, la sécurité, l'exactitude, la simplicité d'utilisation et l'exhaustivité des sites Web du FNUAP ; (b) l'adéquation du processus de test d'assurance qualité et du déploiement avant de passer à la mise en ligne de la nouvelle application de site Web ; (c) l'adéquation et l'efficacité de la formation et de l'assistance fournies aux utilisateurs du site Web, aux créateurs de contenus et aux administrateurs ; et (d) les contrôles généraux liés à l'accès administratif et privilégié au site Web.

62. Le Bureau a noté que les 12 problèmes et risques principaux identifiés avaient été atténués ou traités au cours de l'audit, entre autres par la mise en œuvre d'un nouveau cadre d'application Web et de système de gestion du contenu.

Audits conjoints

63. Le Bureau a participé à trois audits conjoints conclus en 2017. A partir du travail d'audit réalisé en parallèle à ses propres audits des bureaux de pays, le Bureau a contribué à la synthèse consolidée de l'ensemble des services d'audit interne des organisations qui ont examiné les fonds transmis par le Fonds humanitaire commun du Soudan du Sud, dirigée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ; ainsi qu'à la synthèse consolidée de la gestion des activités financées par le Fonds central pour les interventions d'urgence en Éthiopie, dirigée par le Programme alimentaire mondial (PAM).

64. Le Bureau a également participé à l'audit du programme 'Unis dans l'action' au Vietnam, dirigé par l'UNICEF, avec une notation finale de « partiellement satisfaisant ». Quatorze recommandations ont été émises au Coordinateur résident et à l'équipe de pays des Nations Unies sur les cinq piliers du cadre 'Unis dans l'action' : cinq ont reçu la notation « priorité élevée » (pour « un dirigeant », « un programme » et « un financement de plan »), tandis que neuf étaient à « priorité moyenne ».

VII. Recommandations formulées et mesures prises par l'Administration

A. Recommandations issues des audits

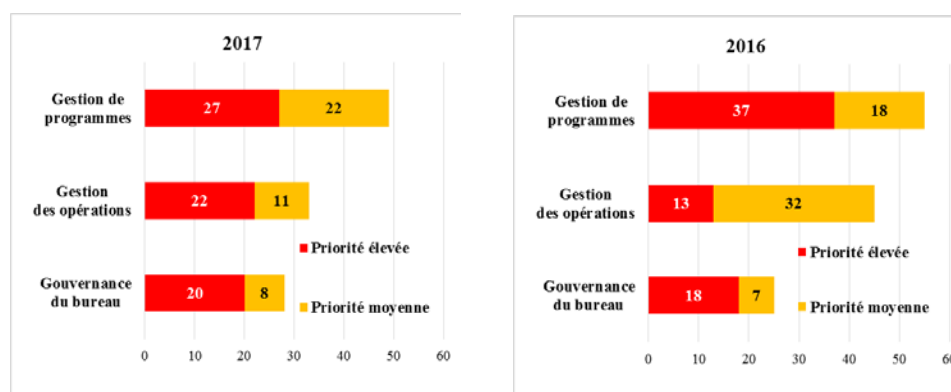
Nouvelles recommandations

Bureaux de pays

65. En tout, 110 recommandations liées aux audits des bureaux de pays ont été formulées en 2017. A l'instar des années précédentes, « la gestion du programme » représentait toujours la plus grande partie des recommandations (45 %), suivie par la « gestion des opérations ». Sur les 110 recommandations, 69 (63 %) ont été notées comme « priorité élevée », ce qui représente une augmentation par rapport à 2016 (54 %) ; les 41 autres (37 %) étaient à « priorité moyenne » (voir la Figure 2).

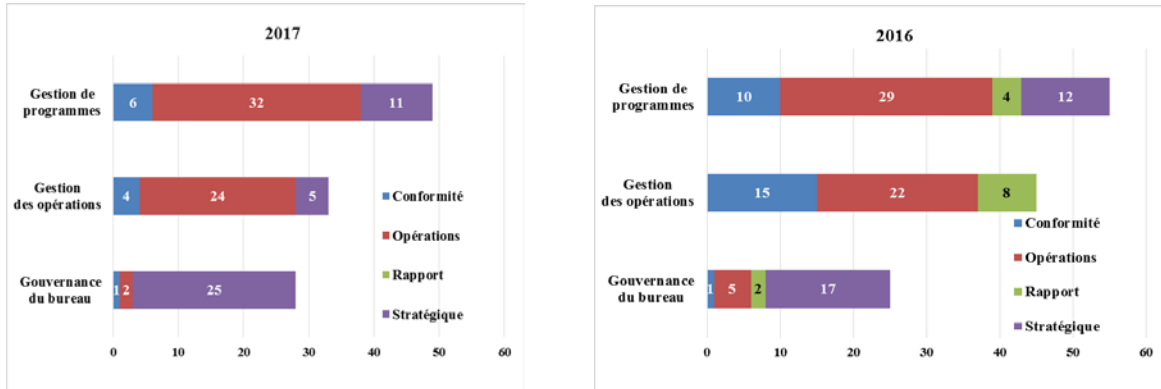
Figure 2

Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par niveau de priorité



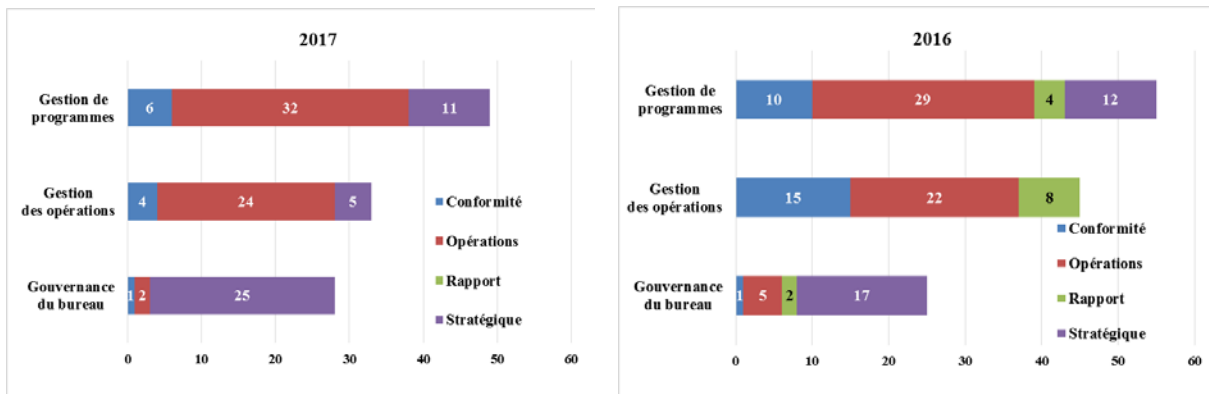
66. Les recommandations sont principalement liées aux rubriques « opérations » et « objectifs stratégiques », respectivement 58 (53 %) et 41 (37 %), avec moins de cas liés à la « conformité » (10 %, contre 21 % en 2016) et aucun lié à l'établissement de « rapports » (voir la Figure 3).

Figure 3
Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par type



67. Une « supervision » insuffisante (des contrôles de suivi inadéquats ou insuffisants) est restée la principale cause des problèmes identifiés (65 recommandations, 59 %), suivie par une augmentation concernant des « directives » inadéquates (manque de politiques ou politiques inadéquates) avec 30 recommandations (27 %), puis les « ressources » (humaines ou financières), avec 13 recommandations (12 %) (voir la Figure 4).

Figure 4
Recommandations issues des audits des bureaux de pays – par cause



Technologie de l'information

68. Comme mentionné dans le paragraphe 62, tous les problèmes et les risques principaux identifiés pendant l'audit de la gouvernance des sites Web ont été atténués ou traités. Toutes les recommandations ont donc été considérées comme mises en œuvre lors de l'examen de l'ensemble des actions entreprises par la direction avant la finalisation du rapport.

Recommandations en suspens

69. Comme indiqué dans le Tableau 7, 112 recommandations⁹ restaient en suspens au 31 décembre 2017, après la clôture de 249 recommandations en 2017.

⁹À l'exclusion du statut de mise en œuvre des recommandations des audits conjoints, signalé par les services d'audit interne pertinents qui les ont dirigés.

Tableau 7
**Degré d'avancement de la mise en œuvre des recommandations issues des audits,
 par année**

Année	Nombre de rapports ^(b)	Recommandations formulées	Recommandations en suspens	
			2016	2017
2010 ^(a) -2014	36	565	12 (2 %)	4 (1 %)
2015	11	171	69 (40 %)	18 (10 %)
2016	12	183	158 (87 %)	44 (24 %)
Sous-total	59	919	239 (26 %)	66 (7 %)
2017	10	122	s.o.	46 (38 %)
Total	69	1 041	s.o.	112 (11 %)
Dont : Ont dépassé leur date limite de mise en œuvre			134 (56 %)	72 (64 %)
Mise en œuvre prévue après le 31 décembre			105 (44 %)	40 (36 %)

(a) Pour 2010, comprend uniquement le nombre de rapports comportant des recommandations en suspens.

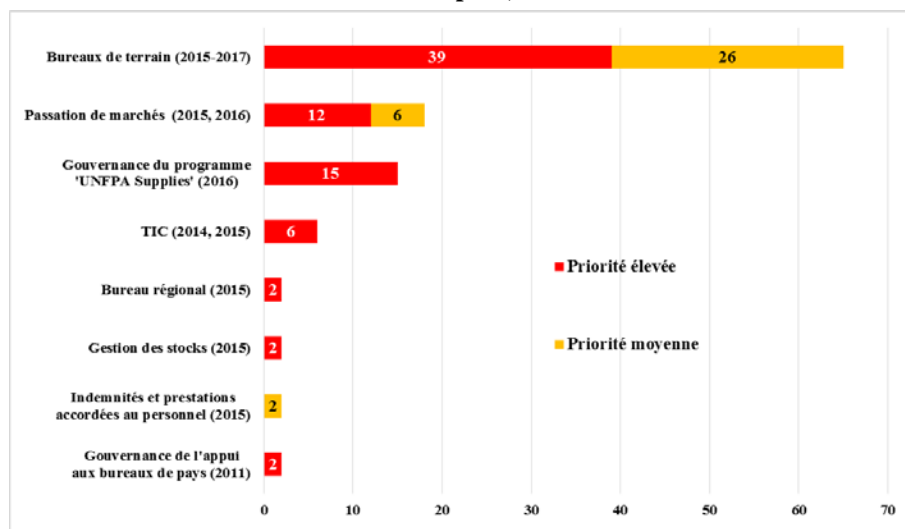
(b) À l'exclusion des rapports et recommandations des audits conjoints suivis par le service d'audit interne qui a dirigé l'audit.

70. La Figure 4 fournit des détails sur les recommandations en suspens, dont 65 (58 %) ont trait aux audits de bureaux de pays (de 2015 à 2017), 2 (2 %) aux audits de bureaux régionaux (2016) et 45 (40 %) aux audits de processus, programmes et TIC.

71. Sur les 65 recommandations en suspens concernant les bureaux de pays, 29 sont liées à la « gestion de programme » (dont 10 liées à la « gestion des stocks », 10 à l'« exécution nationale », 6 à la « planification et mise en œuvre des programmes » et 3 à la « gestion des autres ressources »); 21 à la « gouvernance des bureaux » (dont 12 liées à la « structure organisationnelle et dotation en effectif », 6 à la « gestion des risques » et 3 à la « gestion des bureaux »); et 15 à la « gestion des opérations » (dont 7 sont liées aux « passations de marchés », 4 à la « gestion financière » et 3 aux « ressources humaines »).

72. Sur les 45 recommandations en suspens portant sur les processus ou les programmes, , 18 correspondent à des audits des passations de marchés réalisés en 2015 et 2016, 15 à l'audit du programme de « gouvernance et gestion stratégique de « UNFPA Supplies » de 2016, 10 aux processus et aux TIC et 2 à un bureau régional.

Figure 5
Recommandations en suspens, au 31 décembre 2017

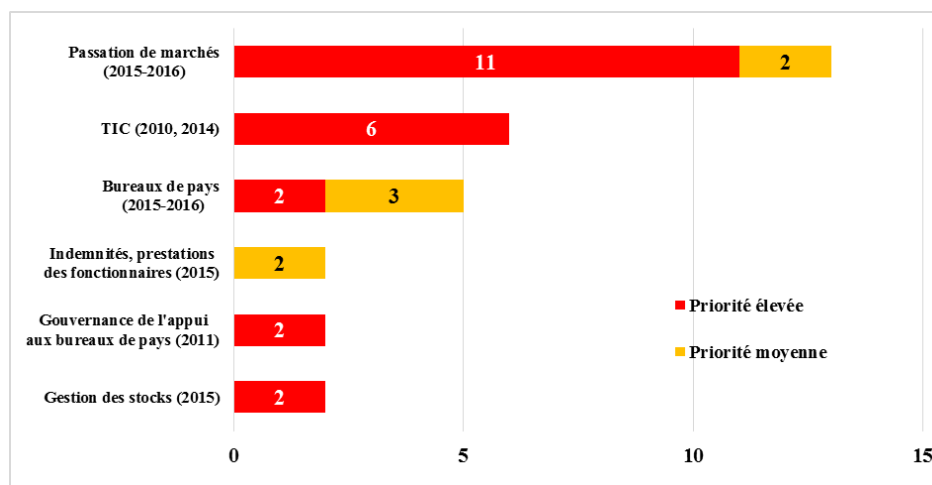


Acceptation des risques par l'Administration

73. Aucune recommandation n'a été clôturée en 2017 suite à l'acceptation par la direction du risque de ne pas les mettre en œuvre.

Recommandations non suivies d'effets pendant 18 mois ou plus

Figure 6
Recommandations non suivies d'effets pendant 18 mois ou plus



74. L'examen de la mise en œuvre des recommandations a fait apparaître des progrès par rapport à 2016, notamment en matière de gestion des stocks. Sur les 112 recommandations en suspens au 31 décembre 2017, 30 sont restées non résolues pendant 18 mois ou plus (voir la Figure 6 et l'annexe 4), contre 50 recommandations en 2016. Sur les 30 recommandations, 13 correspondent aux passations de marchés ; 6 à divers processus de TIC, nécessitant une combinaison d'améliorations procédurales (comme la révision des procédures d'achat ou la création d'un cadre de contrôle interne plus robuste pour les TIC) ou la transformation des TIC ; 5 à deux bureaux de pays (concernant par exemple les bureaux décentralisés, le budget

et le suivi); et les 6 restantes sont liées à des processus couvrant toute l'organisation (concernant la mise en œuvre de programmes et les ressources humaines en particulier).

B. Mesures ou sanctions disciplinaires prises après enquêtes

75. Des mesures disciplinaires ou administratives, ou des sanctions, ont été appliquées dans 2 des 14 dossiers jugés fondés en 2017 : des mesures de l'Administration sont en suspens pour les 12 restants.¹⁰

76. Sur 15 des 19 dossiers jugés fondés en 2016 pour lesquels des mesures étaient en suspens au début de l'année 2017, à la fin de l'année, l'Administration avait imposé des sanctions ou pris des mesures administratives dans 6 dossiers ; 4 vont être transmis aux autorités nationales ; 2 ont été clôturés par le Comité d'examen des fournisseurs et 3 restent en cours.

77. Sur les 13 dossiers jugés fondés en 2015, à la fin de l'année 2017, l'Administration avait pris des mesures pour 11 d'entre eux et les 2 restants ont été transmis aux autorités nationales et attendent un passage au Comité d'examen des fournisseurs.

78. Sur les 14 dossiers jugés fondés en 2014, 2 restent en suspens auprès du Comité d'examen des fournisseurs.

VIII. Activités consultatives

79. L'environnement externe et interne dans lequel le FNUAP intervient évolue sans cesse et rapidement ; la justification présentée dans le document DP/FPA/2015/7 (au paragraphe 74) est restée valable en 2017.

80. La demande de services consultatifs du Bureau est restée élevée et principalement ponctuelle. Plusieurs demandes ont nécessité de gros investissements, en particulier de la part de la direction du Bureau. Cela a continué à avoir un « effet domino » perturbateur sur les autres activités du Bureau bien que, en raison de sa capacité, celui-ci ait continué à limiter considérablement sa participation aux seules activités suivantes :

- (a) *Examen des clauses d'audit et d'investigation dans les accords de financement.* Le Bureau a examiné de multiples versions des 28 accords qui lui ont été présentés en 2017 (23 en 2016, 16 en 2015) : la plupart nécessitent toujours des réponses dans un laps de temps très court ;
- (b) *Évaluations de la fonction d'audit et d'investigation.* Le Bureau continue de prendre part à plusieurs examens menés par les États membres et les donateurs au niveau local et institutionnel, pour lesquels sa participation a été sollicitée, tout en répondant à leurs questions tout au long de l'année ;
- (c) *Politiques.* Le Bureau a décliné d'examiner les politiques, mis à part la révision de la politique en matière de fraude (une en 2017, contre 18 en 2016, 10 en 2015 et 22 en 2014) ;
- (d) *Traitement du harcèlement, de l'exploitation et des atteintes sexuelles :* En 2017, le Bureau a fourni un soutien important à l'Administration en matière de politiques, protocoles et coordination interne dans ces domaines. Le Bureau a également été très actif dans les forums inter-agences correspondants, notamment en soutenant activement les activités du Bureau du coordinateur spécial, ainsi que le Comité permanent inter-organisations, en particulier pour la définition des protocoles et processus, des mécanismes de signalement de plaintes et d'information (y compris de manière

¹⁰ Ce sont les chiffres disponibles à la date d'établissement du présent rapport. Les informations détaillées pour 2017 se trouvent à l'annexe 6 et celles des années précédentes à l'annexe 7.

publique), sur le traitement des plaintes et les investigations correspondantes. C'est un domaine dans lequel le Bureau continuera d'apporter son soutien en 2018 selon les ressources à sa disposition (voir le paragraphe 83) ;

(e) *Soutien à l'équipe dirigeante du FNUAP.* Cela inclut, sans toutefois s'y limiter, la participation du Bureau en qualité d'observateur dans divers comités directeurs ou comités de travail ; et

(f) *Soutien général au personnel du FNUAP.*

IX. Collaboration au sein du système des Nations Unies

A. Audit interne

81. En 2017, le Bureau a poursuivi sa participation active aux activités et réunions inter-agences sur l'audit interne et dans les audits conjoints. Le Bureau a participé au partage des pratiques et expériences entre les services d'audit interne de l'ONU, des institutions financières multilatérales et d'autres organisations intergouvernementales associées (UN-RIAS et RIAS).

82. En 2017, le Bureau a de nouveau été le vice-président de l'UN-RIAS pour les audits conjoints et point focal pour les interactions avec le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM). Le Bureau a participé activement à l'amélioration du processus de collecte et d'analyse de données pour les fonds de financement commun et pour le système des Nations Unies. Le Bureau est devenu Président de l'UN-RIAS pour 2017-2018. De plus, le Bureau a participé à plusieurs forums d'échange d'informations avec d'autres acteurs multilatéraux, notamment sur l'audit et la fraude.

B. Investigation

83. En 2017, le Bureau a poursuivi sa collaboration avec le Groupe des représentants des services d'investigation du système des Nations Unies (UN-RIS). Le Bureau a été actif au sein des activités d'investigation inter-agences, dans les réunions de l'UN-RIS et de la Conférence des enquêteurs internationaux, entre autres, au sein des groupes de travail d'investigation sur les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles (voir également le paragraphe 80(d) ci-dessus) et sur l'assistance à l'investigation de l'aide fournie pour la réponse à la crise en Syrie (« Whole of Syria »).

C. Corps commun d'inspection

84. Le Bureau a conservé son rôle de point de liaison pour le Corps commun d'inspection. Le Bureau a coordonné approximativement 20 revues avec les unités du FNUAP, le Corps commun d'inspection et le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination.

85. Le Bureau a encore noté avec inquiétude la nette augmentation de la charge de travail requise pour remplir le rôle de point focal pour le FNUAP. Cela a touché plus particulièrement le suivi des recommandations.

X. Conclusion générale et prochaines étapes

86. Le Bureau souhaite remercier feu le Directeur exécutif et la Directrice exécutive actuelle, l'équipe dirigeante, le Comité d'administration et le Comité consultatif pour les questions d'audit pour leur soutien constant, qui a permis au Bureau de remplir son mandat de manière aussi satisfaisante que possible en 2017.

87. Par le biais de ses différentes mesures en réponse aux rapports et conseils du Bureau, l'Administration a continué de démontrer, en 2017, son attachement à l'amélioration de l'efficacité des procédures de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle en vigueur au FNUAP.

88. À l'avenir, le principal défi pour le Bureau demeure, plus que jamais, à aligner les attentes sur les ressources disponibles.

89. Si le Bureau est reconnaissant de l'augmentation du financement en 2017, le décalage s'est encore renforcé cette année entre « l'offre » (les ressources disponibles pour le Bureau, au vu de l'appétit pour le risque du FNUAP) et la « demande » de services du Bureau, pour l'audit interne (taux de couverture basé sur les cycles d'audit interne ; attentes d'une couverture d'audit au niveau des projets ou programmes financés par des donateurs) ; l'investigation (traitement rapide, tout en respectant les procédures officielles, de cas de plus en plus différents, nombreux et complexes, y compris le harcèlement et l'abus d'autorité, ainsi que l'exploitation et les atteintes sexuelles) ; les exigences croissantes d'établissement de rapports aux donateurs (en particulier pour les enquêtes) ; les demandes de services consultatifs et l'augmentation des demandes liées au le Corps commun d'inspection. Comme déjà signalé les années précédentes, du fait de ce décalage, le Bureau présente un risque fiduciaire et lié à la réputation accru pour le FNUAP.

90. Le Bureau maintiendra son engagement visant à fournir des services de qualité, dans la mesure des ressources dont il dispose.
